

# 日系多国籍企業における危機管理の分析

—— 業種別考察 ——

朴 熙 成

## I まえがき

日本の多国籍企業では、国際化に伴う海外での社員の人質・テロ被害、ストライキ、セクシャル・ハラスメントなどの労使問題、金融機関の不正取引、銅取引問題、不動産関連投機、リコールの不徹底など、また国内では、金融機関の不良債権問題、薬害エイズ問題など数えきれないほど様々な事件が起きている。このような出来事が与えるマイナスの企業イメージは、国内だけでなく、国際社会においても大きな反響を起こしている。しかし、この種の出来事は、自然災害とはまったく性格を異にするものであり、予防・管理できる事柄なのである。

多くの研究者の調査から明らかになっていることだが、最近でも、多くの経営者は、いまだ危機管理に対し、危機が起ってからへの対応、あるいは技術的な側面だけに焦点を当てている。この側面は確かに重要である。しかし、それは総合的、システム的な危機管理努力の一部に過ぎない。危機が起きてからどう対応するか、技術的なメカニズムの利用だけに焦点を当てることで、危機管理が出来ていると勘違いし、実際に危機が起きると、混乱が生じてしまう。このような断片的な考え方を超えて、経営学以外の研究分野の研究者も指摘しているように、人間のミスによる危機は、危機管理の努力だけでなく、総合的(systemic)に考察する必要があることを強調してきた。技術の発展で、技術

とそのメカニズムの密接な連結と複雑さ、危機の巨大さ、多大なステーク・ホルダーズ、さらには地球環境に与える影響などの総合関係を考えると、危機管理は技術的な問題だけに焦点を当てるのではなく、むしろ危機直前・後、人間システムと技術システムの間に存在する複雑な相互関係を取り扱うべきである。

本論文は、1999年7月に「多国籍企業の広報と危機管理」というタイトルで、高崎経済大学の今井雅和氏と共同で行った郵送調査に基づくものである。郵送調査では、①連結売上高1,000億円以上、②海外拠点5ヶ所以上を目安に、メーカー240社、サービス業112社、在日外資系法人51社の広報部長宛てに質問票を送付した。回答は、順に56社、22社、5社の合計83社（有効回答率20%）、外資系は同一レベルの比較が困難なため、参考データとして使用した。

アンケートの元々の趣旨は、日系企業と外資系企業の「広報と危機管理」の共通点と相違点、組織体制と各拠点間のコミュニケーションに注目し、広報と危機管理の現状を考察することにあつたが、本来の目標の全てを満たすことはできなかった。外資系の場合、サンプルが少数で、直接本社を対象にしていなため、本社としての方針と想定し難く、そのため日米の違いと共通点の比較は出来なかった。それゆえ、本論文では、業種別の危機認識の度合い（組織の有無、危機認識）、国際化の度合いと危機管理の関係、危機管理組織の有効性（資源配分の度合い、専用施設、情報の共有度、報告頻度、海外子会社のマニュアル・シミュレーション分析）を検証する。調査をある特定の産業に限定しなかったのは、日系多国籍企業の実証研究を通じて、危機管理に対する業種ごとの違い、危機管理の問題点の発見、さらに今後の危機管理への提言が出来ると思ったからである。これらの現状や特性を踏まえ、日系多国籍企業が取り組まなければならない課題を明示することとした。

## II 危機管理に関するパースペクティブ

危機が、企業の日々のルーティン経営や意思決定を大混乱に陥れる予測できない出来事である点では、意義を唱える人はいないであろう。危機という言葉と災害という言葉は同じ意味で用いられる場合が多いが、危機管理では、明確に区別している。災害は、一般的に大規模な地域住民に影響を与える出来事（台風、洪水、地震など）であり、地方自治体、政府、あるいはボランティア・グループによって管理、コントロールされることと見なしている（Quarantelli, 1988）。他方危機は、組織上のエラー、見落とし、欠陥に起因するものである。

最近の日本の山一証券、北海道拓殖銀行、長期信用銀行の倒産などを鑑みると、企業規模や歴史は生き残りの指標にならないし、危機からも救ってくれるわけでもない。企業の規模が大きければ大きいほど、生き残りのためには、危機管理システムを開発する必要性は高くなるということができる。多くの多国籍企業の場合、環境適応性を高めるため、規模縮小、分社化、撤退を行っている。このような一連の動きは、組織をスリム化し、変化や危機に素早く対応できる組織こそ生き残ることができるということを証明している。企業は、このような考え方を以前より、より真剣に受け止めるようになってきている。危機を防ぐことが出来ない場合でも、企業は危機からの影響を少なくし、また、良いチャンスとして活かすことが重要になってくる。

それでは、なぜ危機は起きるのか。危機は、組織の不完全性、環境に対する脆弱性（vulnerability）の結果として起きる。危機は、「全体的に見通せる思考の欠如」、「先見性の欠如」として解釈されてきた（Turner, 1978）。つまり、全体的な視野の欠如によって、日々の小さな出来事が危機に及ぶまで看過されているのである。なぜなら、誤った見通し、コミュニケーションの欠如、文化的なギャップ、見当違いな楽観性などによって、内部要因（経営者の特

徴、経験や歴史、人口、属性)、外部要因(競争者、供給者、顧客、規制当局、社会、所有者や取締役会、自然災害)が看過され、誤った判断を下したからにはかならない。企業は外部環境に対するコントロール力が低い時、危機に対して特に損害を被りやすい。外部要因が、内部要因とマイナスに結合する場合に危機は起りやすい。環境に対するコントロール力が低く、内部要因による影響度が高い時、企業は悲惨な危機を経験する可能性が最も高いという(Ray, 1999)。

Pauchant と Mitroff (1991) は、危機を各々関係ない別々の部分として考えるのではなく、システム全体として考えるべきだという。つまり、この観点では、危機に至るまで様々な変数が相互関連し、一つの出来事が他に影響を与え、結果的に全体に影響を与えてしまう連鎖関係にあると考えている。危機の時、その危機は、しばしば組織をはるかに超え、様々なところへ影響が及ぶ。危機が招いた結果とその幅広い影響を理解するために、経営者あるいは危機管理を行う者は、一つの部分だけをみるのではなく、全体的な要素を総合的に見なければならない。そうすることによってこそ、効果的な危機管理戦略を見つけることができるのである。

このような総合的な観点に基づく、危機に関する多角的分析モデルの構築は、Quarantelli の功績に負うところが多い。同モデルでは、各々のクライシスには、個人、グループ、組織と、システムあるいは環境要因との間に、複雑な関係性があると仮定している。危機研究者は、認知されている危機だけを考慮するのではなく、危機における重要関係者(critical actors)が考え及ばない様々な要因を認識しなければならない。このことを通して、研究者は異なるレベルから発見可能な危機のシグナルや指標を発見する必要がある。

Kouzmin と Jarman は、様々な組織が同じ危機をどのように知覚しているかを定義するために、(Quarantelli と異なる)多角的分析モデルを展開している。彼らは、複雑なモデルを用いて、様々な機関が危機をみる方法を探り出す

ためにリスク経路分析を利用した。このモデルは、個人、グループ、組織、組織間システム、環境の5つの分析レベルを提示している。それぞれのレベルで、危機の形態は異なる。それぞれがある一つの危機に与える影響も異なる。また、レベルが重なる場合も多い。しかし、このモデルの目的は、危機を解釈する際に、重要関係者によって、無視された前後関係、あるいは考慮されなかった影響を追求する必要性を認識することである。焦点を多様にすることによって、5つの分析レベルが重なってしまう場合もある。ほとんどの場合、危機は複数のレベルで因果関係を持っている。客観的な分析とは、時系列にしたがって、そのような因果関係を測定することを指す (Booth, 1993)。

### Ⅲ 分 析

今回のアンケート調査は、各企業の危機管理への体系的な取り組みを問うために、質問項目を危機管理組織の有無、マニュアル・シミュレーションの有無、海外関連会社・子会社との連携の度合い、予算確保の有無、専用施設の有無などについて選択式で答えていただいた。日系多国籍企業の危機管理とその体制の現状と問題を考察するために、製造業、非製造業に分けた分析を別の論文で試みた (朴, 99)。それゆえ本稿では、業種別の分析を試みた。企業を業種ごとに分けてみると、業種ごとに対処がよく出来ているのは、インパクトの大小、過去の危機経験の多少、国際化の進捗度などと危機管理対策との間に有効な関係がみられた。すなわち危機管理においては、過去の危機経験と国際化が重要な要因となっている。

日本における危機管理に関する実態調査は、危機に遭遇するたびに行われてきた。イラク軍のクウェート侵攻、湾岸戦争、天安門事件、阪神大震災、カントリーリスク、あるいは日本人ビジネスマンをターゲットとしたテロ・人質事件など様々な危機が起きるたびに危機管理組織体制、情報収集などに関する調査がなされてきた (安室, 83, 89, 徳谷, 89, 日経産業新聞, 90, 東洋経

済, 92, 日本在外企業協会, 92, 96, 関東経営者協会, 95, 経済広報, 98)。

最近の経済広報センターが行ったアンケート調査(98, 2)では, 日本企業が直面する危機は実に多様で, 21世紀を目の前にして, 本格的な危機管理が問われる時代になっていることが示されている。同調査によると, 起きる可能性が高い順は, 企業の外部的要因によるものが大半を占めている。それぞれ順に示すと, 為替・金利・株価・地価の大変動が第一を占め, ついで法的・行政的規制の新設・緩和(相手国等も含む), 地震・台風・異常気象などの自然災害, また企業の内部要因によるものとして過当競争が第四位を占め, 第五位は外部要因として少子・高齢化による社会変動とコンピュータ犯罪となっている。

影響の大きい順についてみると, 外部要因として, 為替・金利・株価・地価の大変動, 法的・行政的規制の新設・緩和(相手国等も含む), 地震・台風・異常気象などの自然災害, 企業内部要因によるものとして, 過当競争, 欠陥商品・製造物責任(PL)となっている。この調査からも明らかのように, 実に40にも及ぶ様々な危機が挙げられている。そこで, 企業がこれら全ての危機に備えることは不可能に近い。

したがって, 今回の調査では, 危機を4つのグループに分け, 過去と今後, 起きる可能性の高いものと影響度についてそれぞれ回答してもらった。そこから明らかになったことは, 環境問題が起きる可能性と影響度においてもっとも深刻であったことである。それぞれ過去と今後とに分け, 回数とインパクトを図で表すと次のようになる。

過去の回数は, 自然災害と工場の事故が高く, インパクトも大きかった(図1, 上)。テロ・人質と環境問題の場合は, 回数に比べインパクトの方が大きかったことがわかる。回数に比べインパクトが大きかったのは, 工場の事故だけである。他の危機は, インパクトより回数が多い。過去の実績においてはインパクトが大きくないことが分かる。

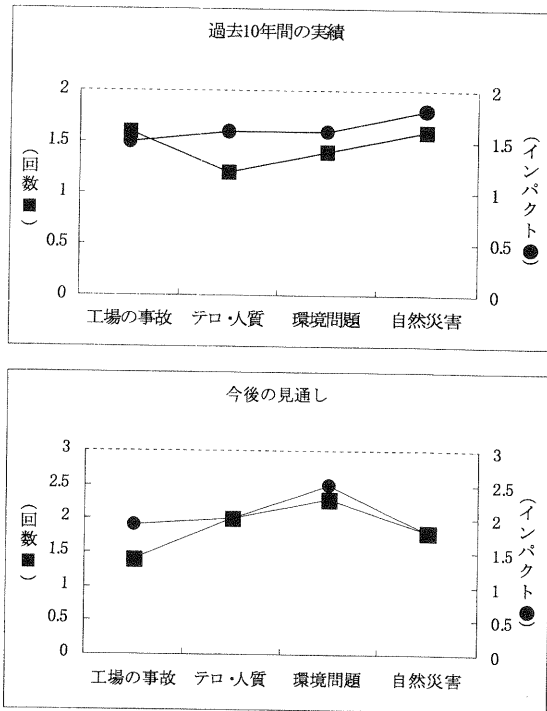


図1 災害事故の回数とインパクト  
(過去10年間で今後の見通し)

今後の見通しでは環境問題が回数も、インパクトも増えるのが分かる (図1, 下)。インパクトが大きいのは環境問題で、工場の事故の場合も、回数よりインパクトが大きくなっていくと予測している。これからのことから今後、環境問題に対する対策が必要になってくることが分かる。大企業の中からも積極的に取り組もうという動きが強くなっている。環境保護と利潤追求の両立が企業の新たな課題となってきた。環境汚染が深刻化すると、企業の社会的責任として、地球企業としての自覚と役割を果たすように迫られてきているが、資金的、人的余裕がなく、何の対策も取れていない中小・零細企業の問題

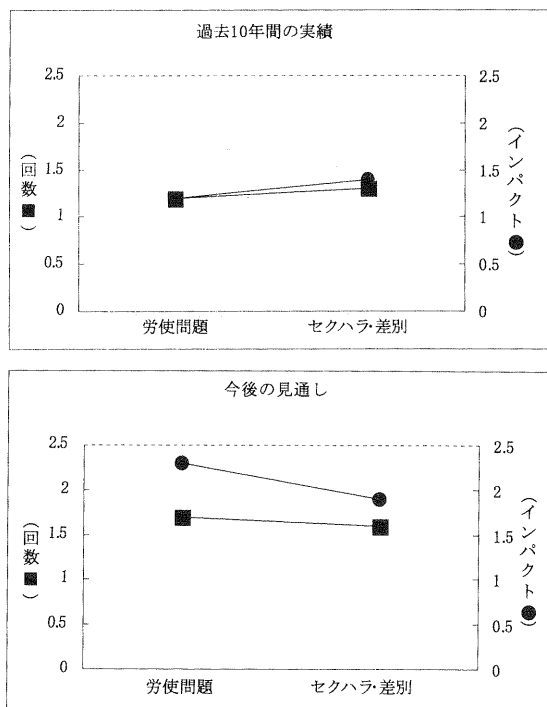


図2 人間組織系事故の回数とインパクト  
(過去10年間と今後の見通し)

が一層深刻になっていくであろう。大企業の中からは環境に優しいシステム確立や製品開発で、積極的に取り組もうという動きが強くなっている。環境問題の場合、危機のみではなく、新しいビジネスチャンスをももたらしめているのである。グローバルな規模での取り組みが必要となっており、ISO14001に基づく「環境マネジメントシステム」規格を構築し、認証を取得することがグローバルスタンダードになってくる。

人間組織系危機は、過去にはそれほど頻繁に起きてはいなかった(図2, 上)。安定的で、成長を続けてきた日本的な経営によって、あまり出てこな



かった問題であったと思われる。

今後は終身雇用制度の変更と国際化によって、海外関連会社・子会社の経営においては、異文化間の経営がらみの問題がより多く出てくることがみてとれる（図2，下）。この種の事故は、国内では雇用情勢の不安定により、今後回数とインパクトがより高くなっていく。海外子会社では、雇用に関する法律、制度が異なるので、訴訟にまで発展してしまうケースも多い。今後回数とインパクトが増大していくことを企業が認識しているので、予防に重点を置いて対処していくことが予測される。

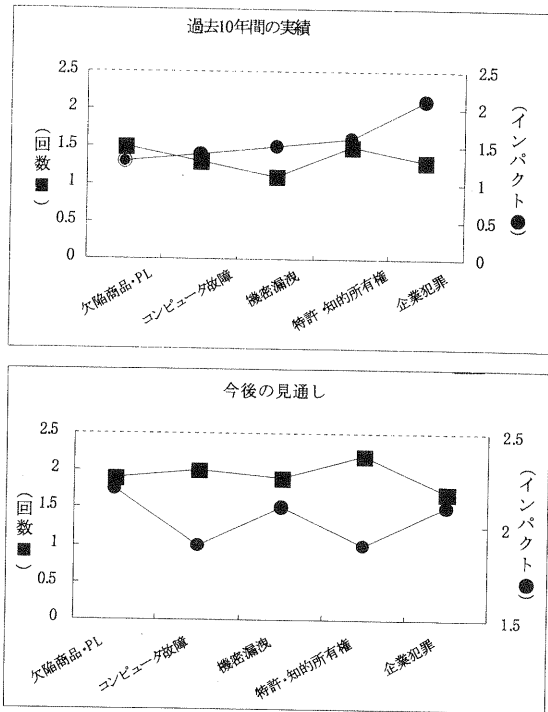


図3 法務問題系事故の回数とインパクト  
(過去10年間と今後の見通し)

過去における法務問題の回数が最も多いのは企業犯罪であるが（図3，上），インパクトとしては大きくない。それは，機密漏洩においても同じである。インパクトが大きいのは，欠陥商品・PL問題と特許・知的所有権問題であった。日本企業の場合，企業倫理の制度化のため，企業犯罪が起きると，企業が積極的に対処している。そのため，透明性と情報の開示が行われているからであろう。

欠陥商品・PL問題と企業犯罪，機密漏洩問題は今後とも増えていくと思われる（図3，下）。機密漏洩問題についていえば，今後雇用をめぐる情勢が急速に変化するので，企業秘密の保持と，顧客の個人情報の外部流出防止が課題になってくる。特許・知的所有権問題のインパクトが大きく，企業としても何らかの対策を講じなければならない。特許・知的所有権が今後ますます重要になってくるので，関連担当者は，適切に調査し，出願の際，的確な情報を作成することが必要になる。特許・知的所有権問題の場合，各国の制度上の違いを充分認識する必要がある。法務担当者も，単に法的な問題のみを担当するのではなく，技術問題の内容を理解する必要がある。また，コンピュータに関する問題は，利用者が急激に増加しているのに法律体制が整っていないのが現状である。今後法律を整備する必要がある。金融業はデジタル化が早く進んでいたため，金融取引で重大な情報が簡単なキー操作で盗まれてしまう可能性も高くなっている。コンピュータ問題も回数よりインパクトが大きいのは，2000年問題と関係が深いようである。今後企業は，企業内の法務的な専門分野の対策のみならず，企業外部の問題にも取り組まなければならないことが明らかである。

日本企業の場合，一番回数が大きいのが工場の事故，自然災害，カントリーリスクである（図4）。インパクトはそれほど高くはないが，日系企業の場合，進出先の政府の政策変更による国有化，没収，為替取引制限，暴動・戦争・革命などのリスクを経験している。カントリーリスクは常に変化するので

日系多国籍企業における危機管理の分析

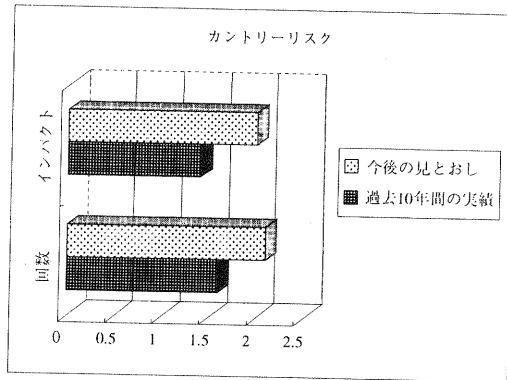


図4 カントリーリスクの回数とインパクト  
(過去10年間と今後の見通し)

動向の把握のため、進出先の情報を十分に収集、分析することが重要である。社内で専門家を養成し、進出先の危険度を分散化するよう努める。また、国際情勢の変化を常にモニタリングする必要もある。

今後、回数もインパクトも増えていくことが予想されているので、やはり対策が必要になってくる。国境を超えて起きることなので、企業側の力より、政府の交渉に任せざるを得ない部分もあるが、海外進出とともに、従業員の日頃の安全教育と、経営の現地化に努める必要があろう。

図5から明らかになっているように、金融ほか、機械・素材、エレクトロニクスは危機管理組織を持っている割合が高い。中でも金融業は、危機管理組織を持っているものが他の3倍にのぼる。なぜ、金融業で、危機管理が進んでいるのか。金融ピックバンや総会屋問題、それ以外の様々なスキャンダルなど、外部環境の要因によるところが大きい。

中東危機で、日本人ビジネスマンやその家族もイラクで“人質”の状態に置かれた。日経産業新聞（1990年9月28日）の「社長（頭取）100人アンケート」は、海外における駐在員や出張者の安全管理に、企業がどの程度の対策をとっているかもあわせてきいている。同調査では、業種別にみると国際化、現

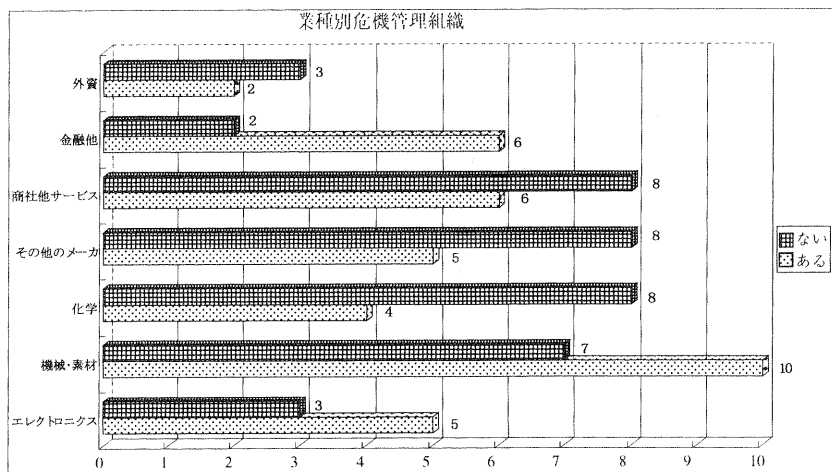


図5 業種別危機管理組織の有無

地化が進んでいる電機、自動車、商社、金融、それに原料の海外調達が多い食品などの業種が危機管理面で進んでいるようである。これらの業種では回答に応じた企業の半数以上が緊急連絡網以外に、何らかの危機管理の施策を講じていると答えている。

金属、エネルギーについては、ほとんどの企業で緊急連絡網以外の対策はとられていなかった。同じ業種でも企業の国際化の程度によるバラつきがあった。例えば、化学ではM&A（企業合併・買収）などで海外進出をしている企業群は、連絡網以外にも何らかの対策をとっていた。これに対し、国内マーケット志向が強く、海外販売などに商社など自社外のチャンネルを使っている企業群は「特に対策はない」。

「その他」を選んだ企業で「ケース・バイ・ケースで最善の対策を施す」（自動車）、「必要のつど、臨時組織を編成して対応している」（金属）や「現地の大使館、日本人商工会議所でそれぞれの対策と緊急連絡網を設けている」（機械）という答えが目につく。臨時組織での対応、ケース・バイ・ケースの

対応では、組織として充分危機管理が発揮できないことが指摘されてきたところである。

日本在外企業協会「国際経営における危機管理アンケート」（96年7月調査）によると、42%の企業が、危機が発生した時点でタスクフォースを助成すると答えていることから、事件が起きてから対応しようとする姿勢が読み取れる。また、自社の危機対応能力を評価すると、61%の企業が機能すると回答。つまり現状肯定的であった。リスク対策は異費として考えており、社員一人一人の危機意識を高めるため、日常の危機管理活動として既に実行していることは、海外駐在員・家族に対する安全教育の実施と海外との連絡網の整備が一番多く、これから実行しようとしていることとしては、危機が生じた時に海外拠点がとるべき行動計画の策定・マニュアルの作成、ならびに危機が生じた時に本社がとるべき行動計画の策定・マニュアルの作成となっている。経営トップの危機意識の向上と、体制を地道に継続することが肝要である。

日経産業新聞の調査（1990年9月28日）によると、緊急時の社内連絡網は総数の81.4%（この問いに回答をした企業の88.3%）がもっていると答えており、有事の際には通常とは違う特別の連絡経路を持つ企業が大多数を占めている。しかし、いざという時の対応マニュアルをもっているのは23.5%（同25.5%）と4社に1社にすぎない。「マニュアルをもつ」をはじめ、「専門のコンサルタントと契約している」「専任の担当者がいる」「専門の常設組織がある」のいずれか一つでも該当する企業は、総数の32.4%（同35.1%）と3分の1にとどまっている。「特別な対策はない」と回答した経営者も12.7%（同13.8%）いて、日本企業の危機管理は心もとない。人命にかかわる問題だけに、今後一層国際化が進む中で、抜本的な改善が望まれる。

しかし、今回の調査では、マニュアルを持っている企業が圧倒的に多い（図6）。企業全体に、危機認識が浸透しつつあるといえよう。マニュアルは、いざという時、誰がどのようなことを行うか、その役割分担と行動手順、指揮命

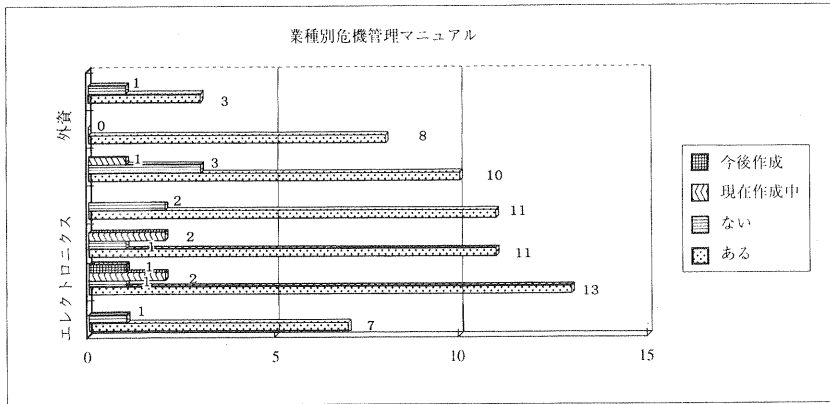


図6 業種別危機管理マニュアルの有無

令，緊急連絡網など具体的かつ詳細なものでなければならないが，ことが発生してしまったら，一々細かく読む時間がないので，日頃から熟知していることが重要である。また，すべてのことをマニュアルで想定できるわけではない。状況に応じた的確な判断能力を磨く必要がある。更に，マニュアルの弊害として，マニュアル通りにすればよいという安易な考え方やマニュアルに定められたことだけを行えばよいという気風が定着してしまう可能性があるため，かならずシミュレーション・訓練を通して普段から，直して行くことと，危機直後に絶えずフィードバックしておく必要がある。

危機管理組織，マニュアルが有効に働くためには，日頃の訓練の有無とシミュレーションの有無が重要である。

図7から明らかなように，銀行はエレクトロニクス，機械・素材や化学よりも危機管理が著しく整っていると言える。もちろん，エレクトロニクス，機械・素材，化学分野もシミュレーションを行う企業の方が多いので危機管理が良く出来ているが，銀行はそれよりもさらによくできている。その理由はなんなのだろうか。銀行はバブル崩壊後，公的資金投入，不動産価額の値下がり，

日系多国籍企業における危機管理の分析

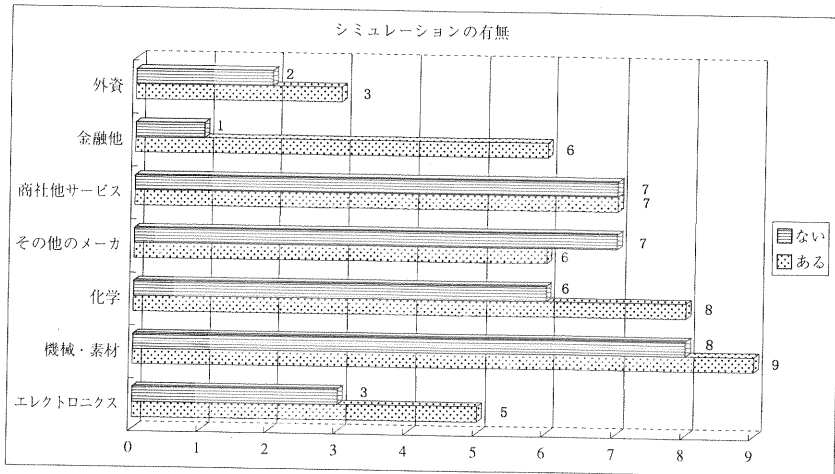


図7 シミュレーションの有無

負債資産の増大、激しい国際競争に遭遇し、業績が低下していること、また、銀行は他の製造業とは異なり、うわさ、格付けによって一度ダメージを受けてしまうと、危機に見舞われやすい体質であるからであろう。

業種別にみていくと、エレクトロニクス、機械・素材、化学、金融で危機管理が良くできていることが分かる。これらの業種は早い段階から国際化がなされて、国際競争に巻き込まれていたために、自然に競争に耐え得る体質になったのであろう。

海外子会社のマニュアル・シミュレーション（図8）の場合、エレクトロニクスと金融が全社共通のマニュアル・シミュレーションを行っているのに対し、機械・素材と商社・サービスでは、各社の個別対応であって、全社的な連携がない点が目立つ。どの業種をみても、各社個別であり、全社連携を行うケースは少ない。海外で多くの危機に見舞われている日系企業の場合、各国の事情に合わせて、また、本社が指揮を取る形が望ましい。このことは、今後の課題として提案したい。その他のメーカーとしては、海外子会社・関連会社で

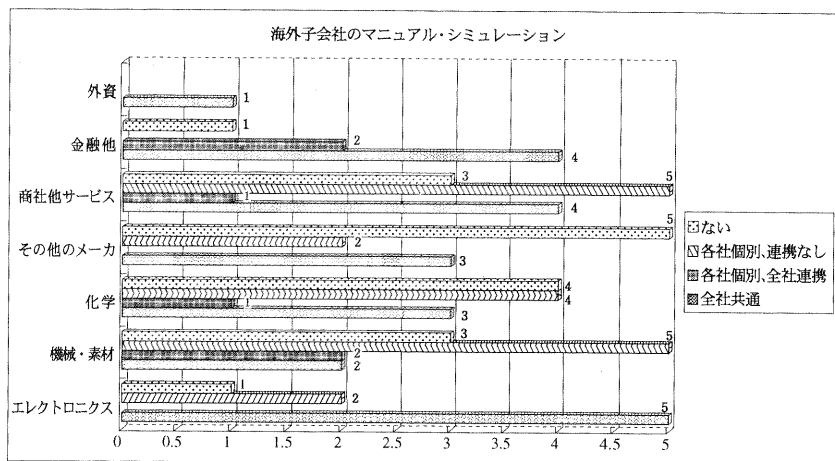


図8 海外子会社のマニュアル・シミュレーション

は、マニュアル・シミュレーションさえないのが目立ち、危機管理上の問題として指摘できる。化学と機械・素材でもないところがある。今後対策を策定する必要があると思う。金融の場合は、海外での事業においても、危機回避に重点を置いていることが分かる。

どの業種をみても、シミュレーションを行う場合（図9）、事故災害系危機が一番目立つ。これは、自然災害を予想しているのであろう。他の事故危機を予想したシミュレーションを行う必要性がある。特に海外で危機が起きる場合を想定し、本社がどのような対策をとるかをみるのもよいであろう。カントリリスクや法務問題は、国内では専門家が少ないので、海外とのネットワーク作りが必要である。

マニュアル作成方法をたずねたところ日系多国籍企業の場合（図10）、外注を行う企業はほとんどないと言ってもよい。非製造業ではコンサルタントと内製する企業が多く、製造業では他社のものを参考に内製するところが一番多い。中でも、エレクトロニクスではコンサルタントと内製する割合が多いが、



日系多国籍企業における危機管理の分析

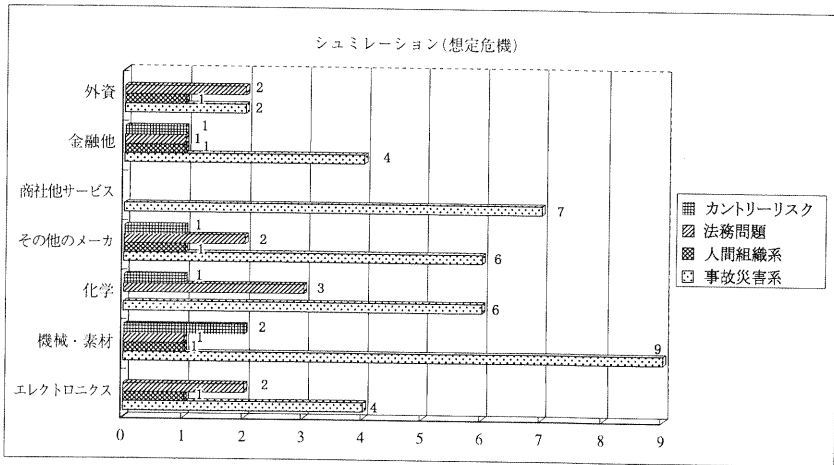


図9 シミュレーション(想定危機)

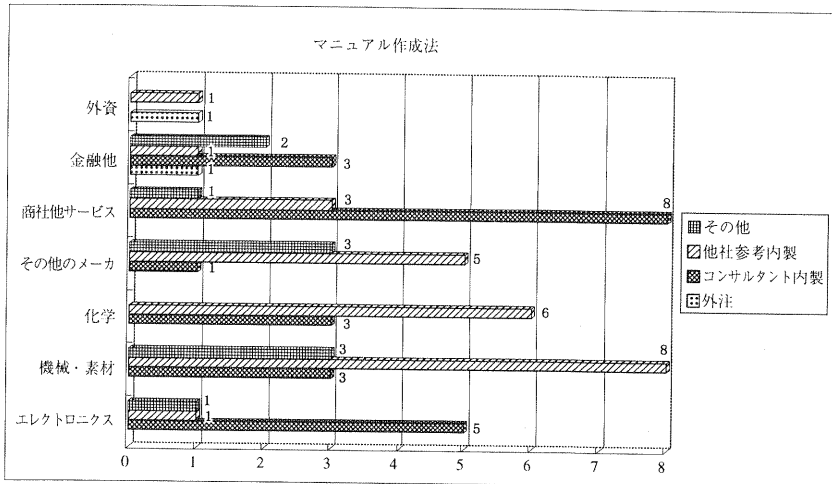


図10 マニュアルの作成方法

機械・素材，化学，その他のメーカーでは，他社のものを参考に内製するところが多く，コンサルタントと内製するところは少ない。外注するところはない。全般的にみると，内製する傾向が強いが，内製する場合，重要な部分を見逃すおそれもあるので，外部のチェックを受けて，さらに，シミュレーションを行い，あらためて見直していく必要がある。

マニュアルを作成するきっかけは（図11），自社および他社で危機に遭遇した場合が多いが，化学産業とその他のメーカーでは，環境変化を先取りするためという比率が高い。この項目をみる限り，日本企業は経営環境変化に積極的に取り組んでいるとはいえないだろう。不確実性はますます高くなっていく中，どのようなことが起り得るか分からない。したがって，危機に遭遇してからではなく，環境の変化を先取りするために，どのような変化にも積極的に対応していく必要がある。

危機管理には，いざという時に役立つ専用予算（図12）が用意されていないと，せっかくのマニュアルや組織も動かなくなる。エレクトロニクス，化学，

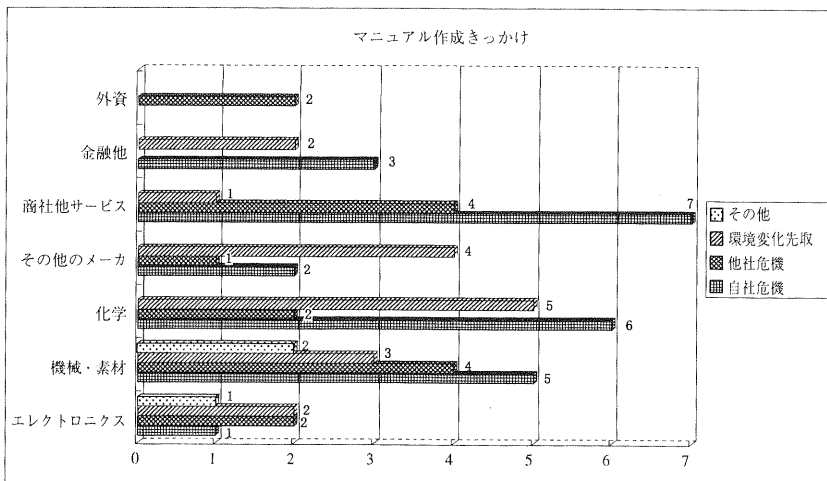
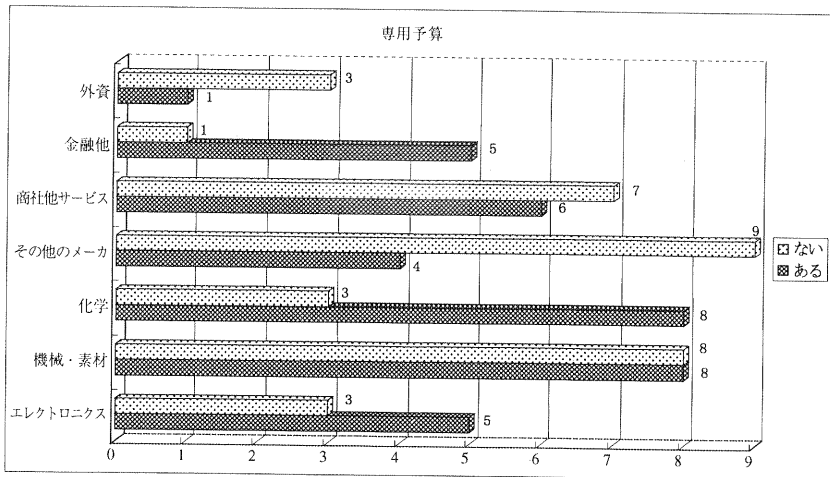


図11 マニュアル作成のきっかけ



金融は専用予算を設けているところが多い。なかでも金融と化学で高い割合を占めている。その他のメーカー、商社他のサービスはないところも目立っている。マニュアルや組織が単なる「もの」にならないためにも、予算確保、施設確保が必要である。そうすることによって、何が起こってもよい対処に繋いでいく可能性が高くなる。

専用予算の使途（図13）は様々であり、保険、危機管理部門の運営費、コンサルタント料として用いられている。保険を掛けることが多く、その次が危機管理部門の運営費である。コンサルタントの項目はあまりないが、テロの攻撃を受けると、日頃から専門コンサルタントを活用していない場合、対応が遅れて、被害が拡大するケースもあろう。企業とコンサルタントの関係は、年間顧問契約による長期のものか、ある一つの案件に対してスポット契約にするかを決めておいて、自社はどの対策をとるかを選択する。スポット契約はリスクの調査やマニュアル作成などの限られた内容の中で、専門の指導が必要な時にのみ契約を取り交わす。これは一日単位の支払いであるため表面的な費用は抑え

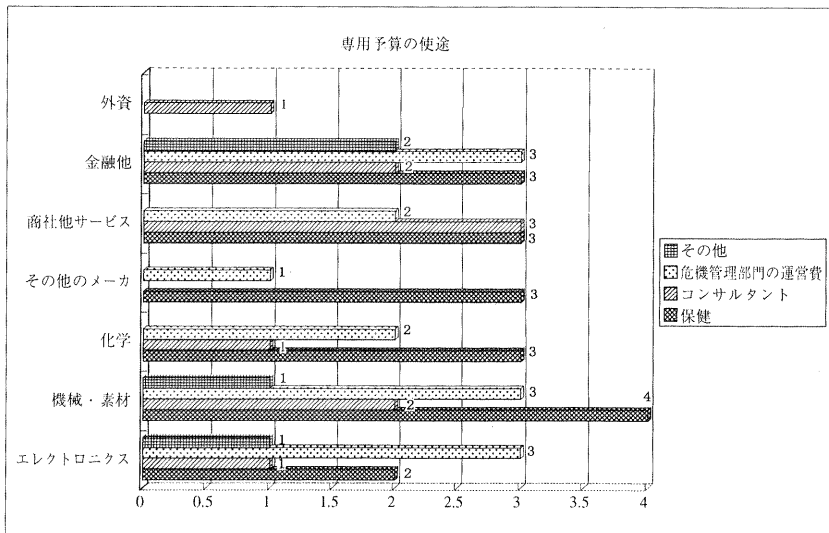


図13 専用予算の使用

ることができるが、本来総合的な判断を必要とするデリケートな内容である場合は、費用は掛かっても年間契約の方が役立つ。企業のニーズに相応しい選択が必要である（リスクマネジメント研究会，1995）。

かなりの企業でコンピュータ保全、電話回線バックアップ装置を備えていることが分かる（図14）。危機の際、混乱が生じないために、専用施設の確保が必要である。どの業種にも高い割合で備えられている。その中でもやはり、金融は群を抜いている。2000年問題がらみがあるからなおさらかもしれない。どの業種でも何らかの形で専用施設を確保しているところが多い。それに比べると、機械・素材ではやや少ない。

企業が有事の時のみに使用する専用施設、専用ルームなどを確保することが難しい場合、通常は社内のアスレチックジム（事前に専用回線などを施した）や役員会議室などとして利用開放している部屋を活用することが経済的にも無理なく導入できるという。現に海外の危機管理を導入している企業の多くがこ

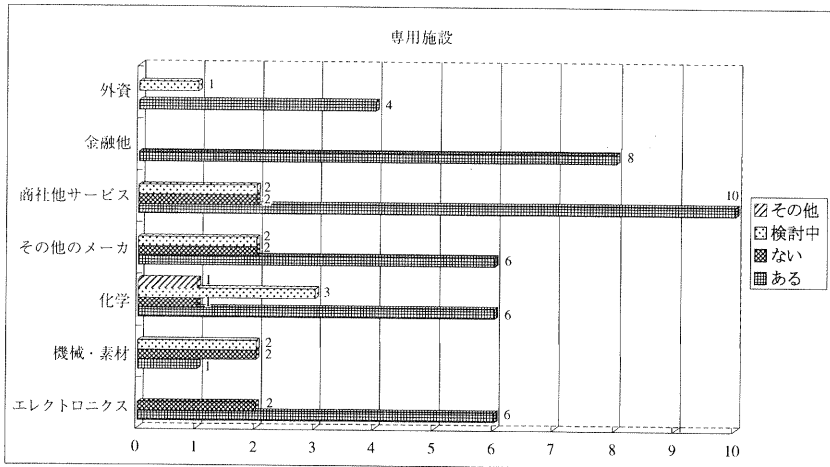


図14 専用施設

のような形で対策室を確保している（リスクマネジメント研究会，1995）。

専用予算と専用施設は，組織がうまく可動するかどうかと密接な関係にあるが，商社他のサービス業の場合，専用予算はないが，専用施設の確保はできているところが多いのも興味深い。

危機管理担当者は，専門職として位置付けられる必要があるが，日系多国籍企業の場合，まだそこまで行っていないことが明らかである（図15）。エレクトロニクス業はスペシャリストとして位置づけられているところが多く，その次に機械・素材，その他のメーカーがスペシャリスト的である。商社他のサービス業，機械・素材業，化学業などは，スペシャリストではないことが読み取れる。金融業は，その位置づけが半々である。他の業種は一般のローテーションの対象になっていることが分かる。今後，より複雑で，予想も難しい危機に直面する可能性が高くなっていくので，専門職として定着させるべきであろう。しかし，今後この種の専門職が増えていく可能性は十分に読み取れる。

図16によるとどの業種も，自社の海外拠点から情報収集を行っていることが

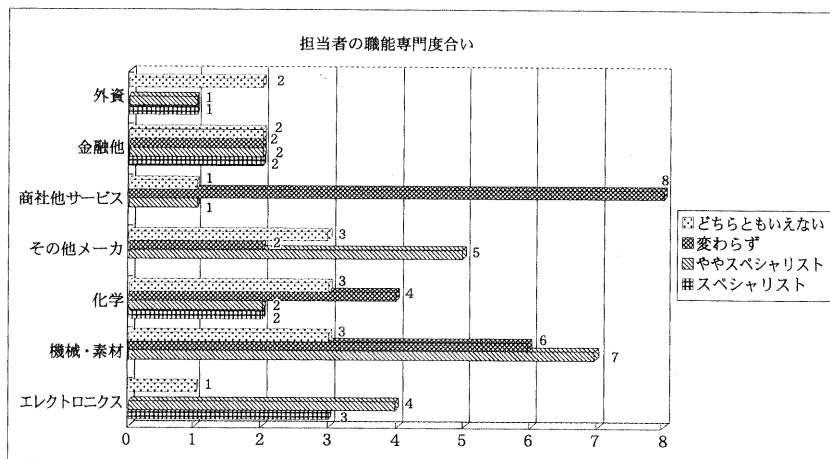


図15 担当者の職能専門度合い

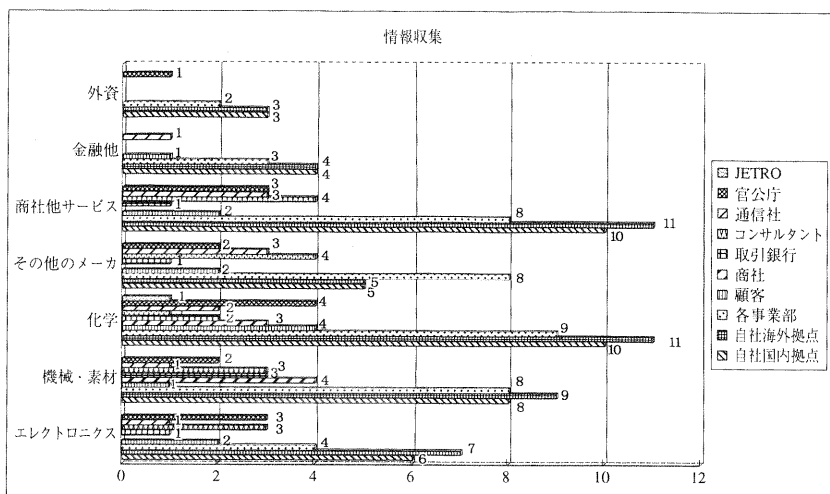


図16 情報収集

明らかである。その次が自社の国内拠点、各事業部である。各企業は自社の情報をより重要視していることが分かる。商社はほとんどのメーカーから情報源としての魅力を失いつつあるが、機械・素材、化学では利用する企業もある。商社他のサービス、その他のメーカーはコンサルタントの利用度が高い方である。また、この業種は、通信社からの情報も利用していることが分かる。化学は官公庁からの情報収集を利用している。

これらをみると、ほとんどの企業では、企業外部の情報より、企業内部の情報を重視する傾向を示している。特に自社の海外拠点は重要な情報ソースである。この傾向は、80年代安室（1983，89）が行った調査と変わりがない。情報の信頼性が求められるため、確度の高い良質の情報を得るために、内部情報に依存せざるを得ない状況にあるようだ。しかし、これは、かえってバイアスがかかり危険であると安室（1993）は指摘している。

これからは、経営環境の変化、雇用の流動化の中、専ら内部情報に頼ることは賢明な策とはいえないかもしれない。

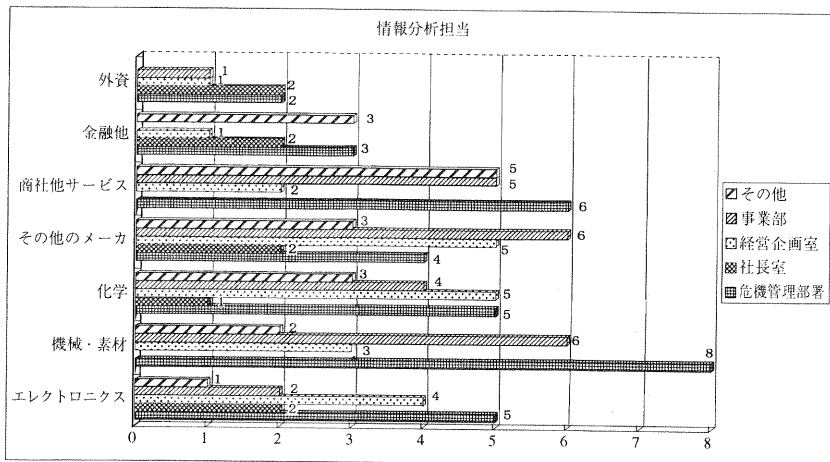


図17 情報分析

業種ごとに情報分析方法は異なるようであるが（図17），どの業種でも危機管理部署で，情報分析を行う割合は高い。少しずつではあるが，危機管理部署が定着していることが分かる。また，高い割合ではないが，社長室で情報分析を行うことは，危機の際，トップの判断がふえ，指揮・命令を必要とする場合が少なくなることなどを想定すると，望ましい傾向である。したがって，今後さらに高めていくか，あるいは危機管理部署をトップの直属にすることが望ましい。

図18によるとかなりの頻度で報告していることが分かるが，ここではトップが正しい状況認識，判断ができるようにすることと，頻繁な報告で，トップに重荷にならないようにすることが重要であろう。

危機管理組織は，企業グループのトップマネジメントのスタッフ機能としての役割を持ち，トップマネジメントの命令を受けて，関係各社を含めたグループ全体を把握し，総合的に対処していかなければならない。さらに，トップマターはタイムリーな意思決定を常時要求される。タイムリーな意思決定のため

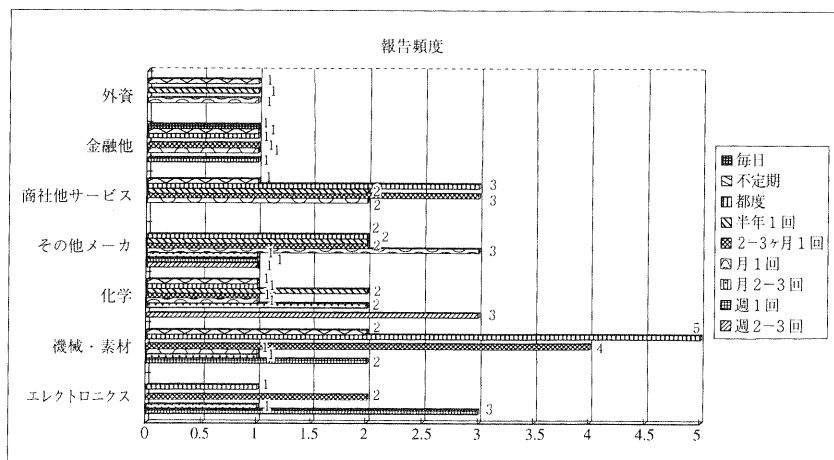


図18 報告頻度



に有益な情報を提供することがその役割である。頻繁に報告を行うということは、トップの意思決定がトップダウンできる可能性が高いことを意味する。したがって、情報収集、分析の結果、素早い対応ができる可能性も高くなる。

フィードバックの度合いの場合（図19）ケース・バイ・ケースがもっとも目立っている。したがって、どのような危機を想定して、誰に報告するかという管理体制が整っていないと、過去の危機経験をうまく活用できない場合もあり得るので、危機管理組織は危機直後にならずフィードバックを行うようにする必要がある。

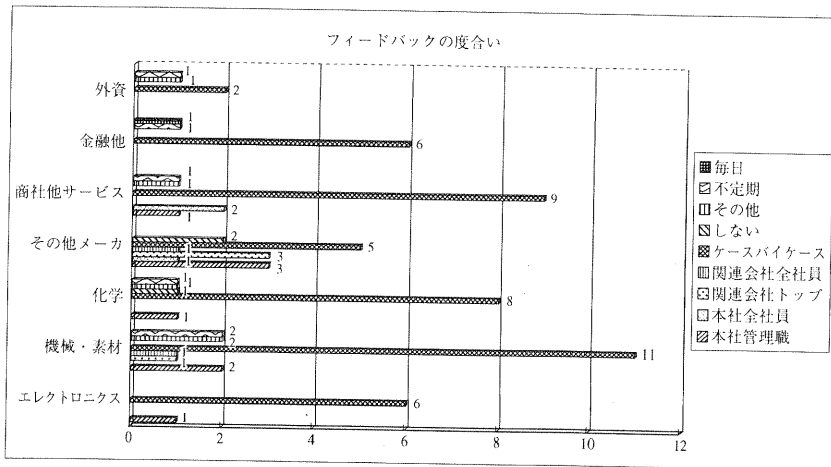


図19 フィードバックの度合い

#### Ⅳ 結 論

企業が直面しうる多様な危機は予想するのが難しいだけでなく、限られた資源で、全ての危機に備えることは、時間的、経済的、組織的に過大な負担になってしまうので不可能に近い。危機管理組織が危機をいかに速く認識し、危機に対応するかが重要になってくる。

企業における危機管理の果たす役割は、今後ますますその重要性を増していく。危機管理はまさに、トップに直属した経営管理手段であり、それは、トップを補佐する役割を持つ。したがって、トップの命令を受けて、子会社、関連会社を含めた、企業全体を視野に入れた統合的な危機管理を行うように位置づけられなければならない。明確な責任権限と役割分担ができ、トップのタイムリーな意思決定に常時有益な情報提供ができなければならない。したがって、危機管理担当者は、企業のリスク分析、合理的な組織構築、システム運営を行うスペシャリスト的な存在でなければならないとするところが、少数ながら出てきている。内外の情報分析、判断、タイムリーなトップへの報告、外部コンサルタントの利用など、担当者の質を高めとともに、必要な情報をトップに提供できる専門家としての位置づけが必要である。

危機管理組織、危機認識度合いは、業種別に違いが大きい。それは、国際化の度合いと過去の危機経験と関係がある。非製造業は、製造業と違って、うわさ、格付けに弱く、イメージダウンした場合、大きな損失に繋がる。それがサービス業の特徴でもある。銀行、証券企業は特に損害を被りやすい傾向にあるので、危機に敏感にならざるを得ない。それと比べると商社や他のサービス業は少し違った傾向を見せている。日本企業は、金融ビックバン以来、総会屋問題、企業ぐるみの談合、企業倫理問題など様々な危機経験によって、海外企業の攻撃的となった。しかし、このような危機経験によって、危機管理体制は整いつつあるといえよう。危機管理を有効に行うために、資源を上手に配分し、専用施設を設け、危機管理組織が適切に動けるようにしなければならない。さらに、情報の共有度、報告頻度、海外子会社のマニュアル・シミュレーションなどの面も考慮して、危機の際に海外子会社・関連会社なども戦略的に視野に入れなければならない。

今回の調査では、国際化の度合いと危機管理の有効性の分析、検証が必ずしも充分ではなかった。それらについては、今後の課題にしたい。

〈参考文献〉

1. Anne H. Reilly, "Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard" *Columbia Journal of World Business*. Spring 1987, pp. 79-87.
2. Pauchant, T. C., Mitroff, I. and Lagadec, P. "Toward a systemic crisis management strategy: learning from the best examples in the US, Canada and France" *Industrial Crisis Quarterly* 5, 1991, pp. 209-232.
3. Simon Booth, *Crisis Management Strategy*, Routledge, 1993, pp. 109-112.
4. Quarantelli, E., "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings" *Journal of Management Studies*. July 1988, pp. 373-385.
5. Turner, B. A., *Man-Made Disasters*. London. Macmillan, 1978.
6. 武井勲『リスクマネジメントと危機管理』1998, 中央経済社.
7. 徳谷昌勇『リスクマネジメントの理論と実践』昭和63年, 中央経済社.
8. 徳谷昌勇「企業活力生むリスクマネジメント」『統計月報』東洋経済1992. 10. pp. 28-35
9. 日経産業新聞朝刊, 1990年9月28日付「社長（頭取）100人アンケート」
10. 日本在外企業協会, 1992年, 企業の「海外安全対策」に関するアンケート調査
11. 日本在外企業協会, 平成8年, 「国際経営における危機管理アンケート」
12. 関東経営者協会, 平成7年, 「企業の地震対策に関するアンケート」調査結果の概要
13. 経済広報, 1998年, No. 222. 「問われる本格的な危機管理」pp. 2-8.
14. 朴熙成「日系多国籍企業の危機管理」『世界経済評論』世界経済研究協会, 第532号, 1999, pp. 50-59.
15. 安室憲一「日本のグローバリゼーションと政治リスク管理——1980年代を通じての発展」『商業論究』関西学院大学, 第38巻第2号, 1990, pp. 43-64.
16. 安室憲一『国際経営』日経文庫, 1993, pp. 43-64.
17. リスクマネジメント研究会編『会社の危機管理』1995, 日本能率協会マネジメントセンター